



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2017

---

## **Relaciones sociales, concentración de capital y construcción de consenso en el agronegocio. Un caso de estudio**

Bernhold, Christin ; Palmisano, Tomás

**Abstract:** Argentina's agriculture has undergone profound transformations throughout the past decades. Against this background, the present paper analyzes the interplay between changes in the social structure of the Pampean agriculture on the one hand, and the tendency towards the strengthening of big capital in agribusiness on the other hand. For this purpose we examine a case located in the province of Buenos Aires: Using both data gained from qualitative interviews and additional quantitative information, we look at the specific relationships between a leading business group and actors that are integrated in its fabric of production, including petty agrarian capitalists, land owners, labor contractors, and workers. We analyze how the large company manages to secure the most beneficial position within these particular social relations for itself. Keeping in mind the tendency of capital to concentrate, we furthermore highlight the importance of its capacity to diversify investments and to take up various capital functions. In parallel, we look at ideological-cultural mechanisms that strengthen loyalty to the company and, hence, help preserve the status quo. We particularly examine the dissemination of values and meanings condensed around the idea of doing business in a "network", and its impacts on the behavior of various parties involved. En el marco de las transformaciones que tuvieron lugar en el sector agropecuario argentino de las últimas décadas, este trabajo analiza la relación entre la tendencia general al fortalecimiento del gran capital en el agronegocio y los cambios en la estructura social agraria pampeana. Para operacionalizar este objetivo, proponemos un estudio de caso situado en la provincia de Buenos Aires que incluye información cuantitativa y cualitativa de un entramado productivo liderado por un grupo empresarial en el que participan diversas PyME, dueños de tierras, contratistas y trabajadores. A partir de este relevamiento, examinamos la manera en que los actores concentrados devienen en los principales beneficiarios de estas relaciones. A lo largo del trabajo, se pone en evidencia la importancia que adquiere el proceso de diversificación sectorial de las inversiones del grupo económico analizado como manifestación de la tendencia hacia la concentración y la centralización del capital. En paralelo, abordamos los mecanismos ideológico-culturales que consolidan el consenso en torno al rol hegemónico de la empresa y el mantenimiento del statu quo. Particularmente, analizamos la difusión de una serie de valores y sentidos que se condensan en torno a la noción del "trabajo en red" y su efecto sobre las acciones de los agentes involucrados.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-146817>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Bernhold, Christin; Palmisano, Tomás (2017). Relaciones sociales, concentración de capital y construcción de consenso en el agronegocio. Un caso de estudio. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios* (Buenos Aires, 2008), 46:105-140.

---

## **Relaciones sociales, concentración de capital y construcción de consenso en el agronegocio. Un caso de estudio<sup>1</sup>**

---

Christin Bernhold<sup>2</sup> y Tomás Palmisano<sup>3</sup>

.....

### **Resumen**

En el marco de las transformaciones que tuvieron lugar en el sector agropecuario argentino de las últimas décadas, este trabajo analiza la relación entre la tendencia general al fortalecimiento del gran capital en el agronegocio y los cambios en la estructura social agraria pampeana. Para operacionalizar este objetivo, proponemos un estudio de caso situado en la provincia de Buenos Aires que incluye información cuantitativa y cualitativa de un entramado productivo liderado por un grupo empresarial en el que participan diversas PyME, dueños de tierras, contratistas y trabajadores. A partir de este relevamiento, examinamos la manera en que los actores concentrados devienen en los principales beneficiarios de estas relaciones. A lo largo del trabajo, se pone en evidencia la importancia que adquiere

- 
- 1 Una versión preliminar fue presentada en el Pre Congreso ALASRU realizado en 2016 en la Universidad Nacional de Santiago del Estero (Argentina), agradecemos los aportes de los comentaristas y asistentes.
  - 2 Dipl. Geogr. University of Zurich, Suiza. [christin.bernhold@geo.uzh.ch](mailto:christin.bernhold@geo.uzh.ch)
  - 3 Dr. GER/GEMSAL, IIGG, UBA – CONICET. [tomaspalmisano@hotmail.com](mailto:tomaspalmisano@hotmail.com)

el proceso de diversificación sectorial de las inversiones del grupo económico analizado como manifestación de la tendencia hacia la concentración y la centralización del capital. En paralelo, abordamos los mecanismos ideológico-culturales que consolidan el consenso en torno al rol hegemónico de la empresa y el mantenimiento del statu quo. Particularmente, analizamos la difusión de una serie de valores y sentidos que se condensan en torno a la noción del “trabajo en red” y su efecto sobre las acciones de los agentes involucrados.

**Palabras clave:** Agro pampeano - Relaciones de clase - Concentración de capital - Trabajo en red

### **Social relations, capital concentration and consensus making in agribusiness. A case study**

#### **Summary**

Argentina's agriculture has undergone profound transformations throughout the past decades. Against this background, the present paper analyzes the interplay between changes in the social structure of the Pampean agriculture on the one hand, and the tendency towards the strengthening of big capital in agribusiness on the other hand. For this purpose we examine a case located in the province of Buenos Aires: Using both data gained from qualitative interviews and additional quantitative information, we look at the specific relationships between a leading business group and actors that are integrated in its fabric of production, including petty agrarian capitalists, land owners, labor contractors, and workers. We analyze how the large company manages to secure the most beneficial position within these particular social relations for itself. Keeping in mind the tendency of capital to concentrate, we furthermore highlight the importance of its capacity to diversify investments and to take up various capital functions. In parallel, we look at ideological-cultural mechanisms that strengthen loyalty to the company and, hence, help preserve the status quo. We particularly examine the dissemination of values and meanings condensed around the idea of doing business in a “network”, and its impacts on the behavior of various parties involved.

**Key words:** Pampean agriculture - Class relations - Capital concentration; networks

## Introducción

Numerosos trabajos afirman que en las últimas décadas se produjo en el agro pampeano una transformación que incluyó una creciente importancia de las grandes empresas, el acaparamiento de tierras, la incorporación masiva de tecnología y la profesionalización en la gestión de las producciones agropecuarias<sup>4</sup>. Varios de los autores destacan la tendencia al fortalecimiento del gran capital, a la vez que describen cambios en la estructura social agraria. En este marco, nos interesa ahondar en la relación de estos dos procesos e indagar acerca de los mecanismos que el gran capital desplegó para obtener mayores beneficios de su relación con otros capitales de menor escala, considerando las relaciones de clase que en ellos subyacen. Paralelamente, nos interrogamos sobre la forma específica que adquirió la producción de consenso entre dichos actores que los lleva, en muchos casos, a considerar esta relación asimétrica como profundamente beneficiosa para todos los involucrados.

Estas preguntas de investigación fueron abordadas a partir de un análisis de caso de los vínculos desarrollados por una gran empresa con otros capitales y con los trabajadores involucrados en el ciclo económico de la misma (que sus responsables identificaban como “trabajo en red”), rastreando las formas en las que se expresaban las tendencias hacia la concentración y la centralización del capital. Esto implicó trascender una mirada sectorial de lo estrictamente agrario, y considerar las diversas funciones y formas de realización de la ganancia y la renta -en tanto captación de plusvalor- que operan en la esfera de la producción y la circulación. El relevamiento incluyó 15 entrevistas semi-estructuradas a diversas personas conectadas a una gran empresa agropecuaria perteneciente a un grupo más amplio que combina la producción y procesamiento de granos, la comercialización de insumos agrícolas y la prestación de servicios técnicos y financieros, incluyendo su propia Sociedad de Garantía Recíproca (SGR). A excepción de dos encuentros previos, el trabajo de campo se realizó en la primera mitad de 2016 en tres localidades bonaerenses donde la empresa tiene oficinas. Todos los entrevistados están conectados al grupo empresarial en general, y a la

---

4 Véase por ejemplo Balsa, 2007; Barsky y Gelman, 2009; Basualdo, 2013; Basualdo y Khavisse, 1993; Costantino, 2016; Domínguez y Sabatino, 2006; Giarracca y Teubal, 2005 y 2008; Girbal-Blacha, 2013; Gorenstein y Ortiz, 2017; Gras y Hernández, 2013; Hocsman, 2014; Lattuada y Neiman, 2005; Martínez Dougnac, 2013 y 2016; Murmis y Murmis, 2011; Teubal, 2006; Villulla y Fernández, 2010.

SGR en particular, y a pedido de ellos mantuvimos su anonimato y el de la empresa (a la que llamamos “El Agro”)<sup>5</sup>. Las entrevistas fueron consideradas en la doble dimensión de fuente de información sobre el funcionamiento de las relaciones entre los actores y de recurso por medio del cual reconstruir el sentido que los mismos le dan a dichas relaciones.

El trabajo de campo tuvo algunas dificultades que pueden sumarse como elementos explicativos al análisis. En primer lugar, la concreción de las entrevistas sólo fue posible con la intervención de la empresa, lo cual implicó la participación de los gerentes zonales quienes hicieron “de puente” y seleccionaron a los productores entrevistados. Hubo ocasiones en las que nos contactaron con personas que no participaban en la producción sino que sólo le arrendaban su tierra a la empresa aunque tanto dichos actores como los gerentes insistían en que produjeran de forma asociada por el solo hecho de pagarle su canon con un porcentaje de la cosecha o a través de la SGR. Además, los responsables zonales nos conectaron con personas que habían logrado capitalizarse y crecer en escala recientemente, lo cual también revela un esfuerzo más o menos consciente por mostrar el lado positivo de sus relaciones económicas. El segundo punto a destacar es que en varias ocasiones, y a pesar de haberlos entrevistado individualmente, el responsable zonal participó activamente de los encuentros. Esto dificultó el abordaje de preguntas acerca de los elementos negativos del vínculo, en especial con los productores de escalas más pequeñas que posiblemente veían dificultades en la asimetría de la relación. Si consideramos a la entrevista como algo más que la “palabra dicha”, estos elementos nos llevan a pensar que existe, voluntaria o involuntariamente, una “vigilancia” por parte de la empresa sobre lo que se dice de su forma de trabajo, lo cual fortalece la idea de que “todos ganan al participar de la red”.

El presente artículo comienza con un desarrollo teórico acerca de algunas especificidades del capital en el marco de las relaciones sociales capitalistas y de la construcción de consenso en torno a los vínculos jerárquicos existentes (*statu quo*). En los apartados que siguen ahondamos en el caso empírico, primero analizando dichas relaciones y su relevancia en términos de la consolidación de la asimetría económica. Luego, examinamos los mecanismos ideológicos y culturales implicados en este proceso, especialmente la difusión de valores y sentidos alrededor del “trabajo en red”. Esta división es meramente analítica por

---

5 Al final del trabajo hay un listado de los entrevistados con alguna mínima información de referencia.

lo cual en ambos apartados se abordan tanto elementos estructurales como ideológicos-culturales. Finalmente, proponemos una serie de reflexiones a modo de conclusión.

## Marco teórico

Como mencionamos, uno de los objetivos centrales de este trabajo es explorar, a partir de un caso empírico, las particularidades que adquieren las relaciones entabladas entre una gran empresa o grupo económico que se identifica principalmente como agropecuaria, otros capitales de menor escala con las cuales mantienen negocios en común y también sus empleados (en nuestro caso especialmente aquellos dedicados a las tareas de gestión).

En primer lugar, nos parece importante introducir la problematización sobre los sectores medios en el agro pampeano. La confluencia entre la propiedad de ciertos bienes de capital, la utilización de mano de obra familiar y, en muchos casos, la posesión de la tierra, han sido elementos asociados a la figura del colono, chacarero o *farmer*. Archetti y Stölen (1975) afirmaban que los colonos del norte de Santa Fe combinaban la acumulación de capital con el trabajo doméstico en tareas productivas importantes, el cual se complementaba con la mano de obra contratada en tareas estacionales. Asimismo, a diferencia de una típica explotación capitalista, los autores encontraban en estos actores una tendencia al ahorro de mano de obra contratada y tasas de ganancia por debajo de las “normales” sin que ello implicara su salida de la producción. Reconstruyendo parte de la bibliografía sobre el tema podemos considerar que el tipo puro ideal de producción chacarera implica: un jefe de explotación (individual o sociedades pequeñas tipo cooperativas) que en base a su experiencia decide qué, cómo y dónde producir; actividades agropecuarias diversificadas y rotación de los cultivos; una más alta utilización de mano de obra (familiar y/o asalariada transitoria) por hectárea en comparación con las explotaciones más capital intensivas; una concepción patrimonial de la tierra que dificulta su subsunción al mercado inmobiliario (Giarracca y Palmisano, 2013). Además, la persistencia de este sujeto estuvo conectada a una serie de regulaciones que se dio a lo largo del siglo XX y fue profundamente trastocado con el neoliberalismo (Giarracca y Teubal, 2008). La caída de la rentabilidad, el endeudamiento de los 90's y la concentración económica fue extendiendo en la región pampeana una racionalidad plenamente capitalista

debilitando ciertos rasgos específicos del chacarero (Balsa, 2007; Balsa y López Castro, 2011; Giarracca, Gras y Barbetta, 2005). Esto nos lleva a sopesar la hipótesis de que la intensificación de las relaciones con grandes empresas es un mecanismo clave de esta transformación.

Frente a este contexto, la creciente participación de grandes empresas, pero también su oscilante comportamiento en lo que refiere a la producción agraria directa (Muzlera, 2015), lleva a preguntarnos acerca de la forma en que se manifiestan dos tendencias centrales del capitalismo: la concentración y la centralización del capital. La primera implica el acaparamiento de medios de producción y el control creciente sobre el número de obreros que se produce en paralelo al crecimiento de la acumulación (Marx, 2010: 777. Tomo I, Vol. 3). Por su parte, la *centralización* “es una *concentración de capitales ya formados*, la abolición de la autonomía individual, la expropiación del capitalista por el capitalista, la transformación de muchos capitales en pocos capitales mayores” (Marx, 2010: 778. Tomo I, Vol. 3. El destacado es del autor). Esta última tendencia, entendida como una forma violenta de la competencia, es intermitente a lo largo del desarrollo del capitalismo y genera la desaparición de capitales individuales por absorción o agrupamiento. Para el caso del agro argentino contemporáneo, Fernández (2013) plantea que recientemente, las grandes empresas agrarias no sólo obtuvieron economías de escala, sino que también el aumento de la productividad y/o el cambio tecnológico afectaron la composición orgánica del capital. Esto se manifestó en un incremento relativo del capital constante y una contracción proporcional del capital variable, que sistemáticamente redujo la rentabilidad de la producción a escalas pequeñas. Este proceso, sumado a la eliminación de las regulaciones estatales con el neoliberalismo, intensificó la tendencia a la concentración de capital (Giarracca y Teubal, 2008).

Para aprehender estos procesos debe advertirse que el capital tiene diversas funciones y formas de apropiación del plusvalor producido por los trabajadores: 1) productivo o industrial, cuando capta la ganancia empresarial típica; 2) financiero, cuando el ingreso adquiere la forma de interés ya sea por el adelanto de una masa monetaria que luego es retribuida como por la utilización de acciones, letras, títulos u otros instrumentos bursátiles; 3) comercial, cuando de la exclusiva función de comprar y vender mercancías se produce captación de plusvalor en la esfera de la circulación. En tanto no crea valor ni plusvalor, la ganancia media del capital comercial “constituye una parte del plusvalor generado por el capital productivo global” (Marx, 2010: 362. Tomo III,



Vol. 6); 4) la renta, en tanto porción del valor por encima de la ganancia media originada por características diferenciales de ciertas parcelas que reducen los costos de producción unitarios. La apropiación privada de la tierra se traduce en una capacidad de sus dueños por captar, total o parcialmente, ese excedente. El productor capitalista y el dueño de tierra pueden o no ser la misma persona, pero la separación entre estas dos figuras evidencia la paradoja de que la propiedad privada de la tierra es tanto condición necesaria como limitación de las ganancias del capital [Projekt Klassenanalyse (PKA), 1974: 179].

Para sumar complejidad a este marco analítico, debe tenerse en cuenta que la asimetría entre los diversos capitales no solamente se circunscribe a las escalas pues en varios de los casos analizados existe la participación de trabajo directo por parte de los dueños de las pequeñas y medianas empresas. En *El Capital*, Marx considera a aquellos estratos intermedios en donde el dueño de los medios de producción también participa directamente del proceso de trabajo como un híbrido entre capitalista y obrero denominado “pequeño patrón” (Marx, 2010: 374. Tomo I, Vol. 1). La diversidad desplegada en este estrato dificulta enormemente hacer una separación estricta entre ellos y los asalariados que venden servicios, ya que los primeros pueden poseer una empresa o sólo un par de herramientas. Sin embargo, suele considerarse que entre más bajo un actor se encuentra en este orden jerárquico, más se acerca al proveedor de servicios asalariado, con la diferencia de que su trabajo se cosifica en valores de uso (mercancías o servicios) y no en salario (PKA, 1974: 269). Con estas diferencias también varía el grado de dominación y subordinación que ejerce el capital. Para el caso puntual que analizamos en este artículo, la complejidad se hace más visible en aquellos ejemplos donde la provisión de servicios se conecta con los trabajos de gestión del capital. Allí la relación laboral es externalizada en tanto el salario se calcula a partir de los resultados productivos y legalmente no se realiza un contrato como trabajador de la empresa. En paralelo, esta participación en el proceso productivo de la gran empresa ofrece una serie de alternativas de inversión en donde se evidencian roles más típicamente capitalistas en la siembra de campos de manera individual o en sociedad con otros actores. Por su parte, en la realización de las labores culturales (siembra, fumigación, cosecha, etc.) la figura del contratista suele encubrir el rol de los trabajadores rurales. Organizados en pequeños grupos donde los propios dueños de la maquinaria suelen conducirlos y realizar las labores a la par de los asalariados, esta estructura tiende a atenuar la distancia social entre los trabajadores y los patrones

a pesar de la alta tasa de explotación que tienen (Villulla, 2014 y 2015, y apartados 3 y 3.2.1 de este trabajo).

A las especificidades de las relaciones entre capital y trabajo e intra-capitalistas deben sumarse las particularidades de los gerentes del gran capital. Su rol, surgido a partir de la extensión de una empresa, se centra en la manutención de la cohesión y la unidad de la actividad global del proceso de trabajo siguiendo cierta “voluntad dirigente” (Marx, 2010: 490. Tomo III, Vol. 7). Su condición supone la producción de valor (siempre y cuando hagan trabajos necesarios en el proceso de producción) (Marx, 1965: 134), aunque su función es operar como representante de los intereses de la empresa (Marx, 2010: 490 y siguientes. Tomo III, Vol.7). Asimismo, en algunos casos reciben una parte de las ganancias de la empresa, aparte de la realización del valor de su fuerza de trabajo calificada. Diversos mecanismos económicos y culturales generan una fuerte predisposición a que dichos actores defiendan y resguarden las ideas e intereses del capital al que se encuentran vinculados.

La creciente complejidad de las relaciones de producción que pueden vislumbrarse en el agro pampeano, no indica la desaparición de relaciones de explotación y dominación. Sin embargo, como analiza el PKA (1974: 17), la apariencia de que el producto social deriva del rendimiento colectivo y armónico entre capital, trabajo y tierra aumenta a medida que se complejizan las relaciones de clase. En esta línea, es pertinente preguntarse acerca de la forma en que las relaciones de explotación, jerárquicas y dependientes son atravesadas por elementos ideológico-culturales. Dentro del capitalismo, el ejemplo más cabal de esto es la construcción de la ilusión de una sociedad armónica, cuyas relaciones de subordinación están solapadas bajo el mito de que todos los actores sociales son dueños equitativos de mercancías (Marx, 2010. Tomo I). Lejos de resultar incompatibles, la complejización de las relaciones de clase se articula con los procesos de explotación en una apariencia armónica que muchas veces se basa en un consenso activo incluso de los propios dominados. En esta línea cabe preguntarse entonces, cómo se construyen y difunden los factores ideológicos que legitiman el mantenimiento del *statu quo*. Los aportes de Gramsci al concepto de hegemonía nos permiten dimensionar la importancia de la relación de los elementos culturales, ideológicos y morales con los materiales, teniendo en cuenta que estamos analizando un modo de dominación y explotación que no se basa sólo en la coerción. Para el autor, la supremacía de un grupo social se manifiesta de dos modos que normalmente

se superponen: el dominio y la dirección intelectual y moral: “Un grupo es dominante respecto de los grupos adversarios que tiende a «liquidar» o a someter incluso con la fuerza armada, y es dirigente de los grupos afines o aliados” (Gramsci, 2010: 486). En este marco surge la noción de que la dirigencia de una clase o grupo combina distinta intensidad de fuerza represiva (coerción) y construcción de consenso.

Su perspectiva no elude del análisis de clase sino que entrecruza los elementos ético-políticos con la posición central que tienen las clases dirigentes en la actividad económica. Como señala Portelli, para Gramsci

la clase dirigente está en una situación preeminente en un doble nivel: a nivel estructural porque es la clase fundamental en el campo económico, y a nivel superestructural en tanto posee la dirección ideológica por intermedio del bloque intelectual. Por su parte, los grupos aliados tienen un papel secundario en ambos niveles del bloque histórico, esta supremacía económica e intelectual supone una desigualdad de hecho en las relaciones con los grupos asociados: la asociación será de adhesión y absorción, según el modo de formación del bloque ideológico (1977: 86).

Justamente nos interesa ahondar en las formas de conexión entre los actores hegemónicos, en nuestro caso de estudio la gran empresa, y los grupos auxiliares o aliados. La construcción y difusión de valores e ideas hacia estos últimos sectores funciona como herramienta central en la consolidación de la posición de los más poderosos. Podemos incluso conjeturar que la propia relación asimétrica puede modificar los posicionamientos políticos de los sectores aliados en función del predominio intelectual y moral de los dirigentes.

## **Las relaciones sociales de producción en el agro pampeano. Un estudio de caso**

Empíricamente, un análisis de clase sobre el agro pampeano es muy complejo debido a la diversidad y extensión que dicha producción supone. No obstante, esta perspectiva, en un contexto dominado por el capital, ayuda a entender el entramado de relaciones sociales que permite a las empresas más grandes no sólo apropiarse del plusvalor producido por los trabajadores sino también beneficiarse de manera desigual de la relación con sus “socios”.

Comenzando el análisis propiamente con el capital, El Agro está organizado como un grupo empresarial cuyos intereses se orientan a varios sectores económicos. Sin embargo, sus actividades están todas interrelacionadas a partir de un modelo de desarrollo altamente dependiente que se basa en las exportaciones agro-industriales. En este marco, El Agro ha logrado crecer notoriamente (con un volumen de negocios anuales que en los últimos años osciló entre 550 y 1.000 millones de dólares) e integrarse verticalmente mientras simultáneamente tercerizaba diversos pasos de su producción y así no supera los 400 empleados fijos. Asimismo, ha desplegado una estrategia de diversificación muy importante:

1. Como capital productivo, el grupo se dedica, entre otras cosas, al desarrollo de (bio)tecnología, el procesamiento de granos y alimentos, la producción agraria y la prestación de servicios rurales<sup>6</sup>. Según la gerente Ana (2016), esta ampliación de actividades fue parte de una estrategia de bajar riesgos: “Los márgenes se fueron achicando o el negocio no está dando como se quisiera, entonces creo que con el hecho de empezar a abrir caminos hacia otros servicios u otras actividades, yo creo que eso es una visión bastante clara”.
2. Como capital comercial a partir de la venta de insumos agropecuarios, el acopio y la comercialización de granos tanto en Argentina como hacia el exterior.
3. Como capital financiero con el financiamiento directo a clientes que compren insumos pero también, y más importante aún, cuenta con una SGR. Si bien esta entidad también le genera beneficios al grupo, consideramos, como veremos más adelante, que uno de sus roles centrales es atraer y mantener clientes en otras funciones del propio capital.

En términos operativos, las SGR son entidades comerciales de prestación de servicios financieros a PyME reguladas por la Ley 24.467. A través de ellas, se otorgan a las PyME garantías para respaldar el riesgo crediticio, permitiendo un volumen mayor de deuda a tasas mejores que las obtenidas en los bancos, una proveedora de insumos o con la negociación individual en el mercado de capitales. Una SGR estará constituida por dos tipos de socios, los partícipes (las PyME) y los protectores quienes realizan

---

6 Aquí nos centramos en la producción primaria y las actividades y servicios directamente relacionadas.

aportes de capital al fondo de riesgo para avalar los préstamos. Para poder ser avaladas, las PyME tienen que dar contragarantías y pagar una comisión a la SGR por cada operación completada que, en el caso analizado, oscila entre el 1,5 y el 2,5% del valor del aval (Ana, 2015). Además de estos intereses, los aportes de capital al fondo de riesgo generan beneficios impositivos para los socios protectores y la SGR usa parte del capital aportado (en nuestro caso en parte por familiares propietarios de El Agro) para realizar inversiones: “Esa plata [...] se va obviamente invirtiendo y genera una renta para el socio [...] se compran bonos, acciones, títulos, plazos fijos” (Ana, 2015). Según sus responsables, la SGR de El Agro es la primera o segunda en importancia en el agro argentino, y contaba en 2015 con un fondo de riesgo integrado ligeramente superior a 200 millones de pesos, y un fondo aprobado de 400 millones.

4. Finalmente, aunque los negocios de El Agro se basan en el arrendamiento de tierras a gran escala, la familia propietaria posee entre 11.000 y 15.000 hectáreas (ha) (Carla, 2016) que le alquilan a la empresa. Entonces, si bien la concentración de capital es relativamente independiente de la propiedad de tierra, no se puede separar totalmente. Para El Agro más bien fue una base sobre la cual diversificaron sus negocios.

En su trayectoria de crecimiento, El Agro no solamente ha concentrado capital sino que también ha sido importante el proceso de centralización a partir de la activa adquisición tanto de empresas agropecuarias con el mismo modelo de negocios como de empresas procesadoras: “Me quedaron debiendo dinero y me tuve que quedar con el molino”, comentó el presidente de El Agro refiriéndose a una de estas compras (Luis Alberto, 2014). Asimismo, el grupo empresarial ha participado de numerosas operaciones de compra y venta de paquetes accionarios propios y de otras firmas argentinas y extranjeras de acuerdo a las diversas coyunturas económicas nacionales y regionales.

Las dimensiones y la diversidad de puntos de captación de plusvalía del grupo conllevan la existencia de vínculos con una miríada de actores. Uno de ellos es el que establece con los integrantes de una pequeña burguesía, cuyos ingresos se basan en los frutos del trabajo propio y a la vez poseen los medios de producción. En este estrato, lo primero que se observa es una gran diversidad de actividades, escalas, y formas de ingreso: algunos además de capital son dueños de alguna

extensión de tierra; otros poseen alguna maquinaria y rentan las parcelas en las que producen; también hay actores que más bien trabajan como gerentes, dirigiendo el proceso productivo en colaboración con El Agro pero sin relación de empleo directa con el mismo. A modo de ejemplo, uno de los entrevistados, Sergio (2016), gestiona los bienes de su familia, entre los que se encuentra un campo familiar de 878 ha que arrienda a la división productiva de El Agro. Además de los ingresos por la renta agraria, su familia tiene algunas maquinarias agrícolas con las que prestan servicios a la gran empresa. En este caso a su vez, recurren a trabajo asalariado que consta de un tractorista permanente y algún ayudante transitorio. Otro entrevistado (Federico) presta servicios de fumigación a El Agro, y a la vez que gestiona la producción de unas 400 ha que trabaja en sociedad donde él mismo hace alguna de las labores y asesora agrónomicamente gracias a su formación académica. Así, siendo dueño de su propia empresa y sin ser “meramente” empleado, Federico es un ejemplo empírico de la dificultad intrínseca de la separación estricta entre la pequeña burguesía y los proveedores de servicios asalariados. En relación a la tierra, la mayoría de los entrevistados vinculados con El Agro operan principalmente en campos arrendados de 200 ha (Federico), 2500 ha (Alex), 5.300 ha (Agustina) o hasta 15.000 hectáreas (Gastón), mientras otros lo hacen en campos propios como el caso de Darío (1.200 ha) y Fernando y Daniel (4.000 ha).

Estas diferencias influyen sobre el grado de dominación que ejerce el gran capital. Actores como Federico trabajan auto explotándose, pero bajo la dirección y el control directo del gran capital, siendo muy estrecha su independencia productiva aún en los campos que él gestiona. Mientras algunos productores, más que socios, son meros clientes de El Agro (compran insumos de la empresa, le venden parte de su cosecha y/o usan la SGR para financiarse), otros también siembran de forma asociada con El Agro, acordando quién aporta qué a la producción y cuánto recibe cada uno de la cosecha. Éste es el caso de Esteban, quien además trabaja como su gerente de producción zonal.

El análisis de los trabajos de campo puso en evidencia la centralidad que tienen los gerentes y responsables comerciales, de producción y de la SGR del grupo empresarial tanto en su rol de actores productivos individuales como en la mediación entre otros agentes económicos y El Agro. Consideramos que aquellos gerentes que pudimos entrevistar son productores directos de valor, ya que hacen trabajos necesarios dirigiendo partes del proceso de producción controlado por el grupo empresarial. Sin embargo, sólo Ana y Carla tienen puestos fijos como

personal asalariado en la empresa, en el resto de los casos se observa el reemplazo del salario tradicional por remuneraciones ancladas en porcentajes de los ingresos o la producción, o directamente su ingreso como socios en algunos negocios. Tal es el ejemplo de Juan Manuel que trabaja como responsable en la división comercial y cobra una comisión por el cereal que compra y los insumos que vende, y a su vez tiene tres camiones propios que prestan servicios en la parte logística de la empresa. En este caso, incluso se superpone su relación laboral con la empresa a la administración de sus camiones y las siembras que realiza por su cuenta. Por su parte, Esteban, responsable de producción en otra zona, cobra de la empresa un porcentaje de la producción previamente fijado por conseguir campos en arriendo. Nos cuenta que

yo estoy dentro del staff de [la empresa] pero como te explicaba no estoy “suelidizado”, tengo un porcentaje de la producción de acuerdo a un honorario que se fija previamente y se capitaliza dentro del negocio, entonces yo me llevo ese porcentaje (Esteban 2016).

En paralelo, Esteban aprovecha la posibilidad de conseguir financiamiento propio en la SGR para adelantar con ello los arrendamientos y convertirse en socio apalancando esos alquileres de tierra sobre lo cual obtendrá un margen extra de beneficios. Asimismo, Esteban tiene un socio más joven (Flavio) con quien comparte su trabajo de gestión de la producción de la gran empresa pero su relación laboral formal con la misma es nula. Luego de una pasantía en El Agro lo recomendaron para trabajar con Esteban pero siendo directamente empleado suyo. Tras unos años cobrando un salario tradicional, Esteban decidió reproducir su relación con la empresa “hacia abajo”, asignándole a Flavio una retribución de acuerdo a un porcentaje de la producción, reforzando el sentido de que “somos partícipes del negocio, todos los años somos partícipes del negocio” (Flavio, 2016). De esta manera, se elimina el salario fijo al trabajo calificado y se disminuye el “riesgo” de tener que pagarles cuando la cosecha no es buena.

La figura de estos gerentes es importante no sólo en lo referente a las relaciones de clase en general, sino también como prueba de la mistificación del vínculo capital/trabajo (en este caso calificado) en la organización concreta de la producción donde se refuerza la apariencia de asentarse en posiciones simétricas. Ello se intensifica cuando los gerentes participan como socios dentro de algunos negocios puntuales pues no sólo acrecientan sus ingresos sino que también pasan a operar como una pequeña burguesía subordinada al gran capital.

**Cuadro 1: Personal ocupado en empresas prestadoras de servicios de maquinaria agrícola según categoría ocupacional (%)**

Categoría ocupacional	Campaña							
	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2012/13	2013/14	2014/15
Socios	41,43	35,78	34,67	35,32	30,81	28,47	29,04	29,33
Empleados Permanentes	36,79	41,20	40,88	42,71	47,60	53,34	50,04	45,35
Familiares sin remuneración fija	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	8,70	9,39	10,12
Personal permanente	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	43,91	40,56	34,98
Otros no asalariados	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	0,73	0,09	0,25
Empleados Transitorios	21,78	23,01	24,44	21,97	21,59	18,19	20,92	25,31
Personal contratado en forma directa	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	15,76	18,40	22,19
Personal contratado en forma indirecta	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	2,42	2,52	3,12
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta Provincial de Servicios Agropecuarios de Buenos Aires.

En lo que respecta al empleo directo, la mayoría de los productores entrevistados presenta una combinación de contratación permanente de trabajadores y tercerización de parte o todas las labores agrícolas, siendo excepcionales los casos en los que ellos mismos realizan las labores básicas del trabajo rural, como en el caso de Federico. La situación de los entrevistados nos pone frente al continuo interrogante sobre quiénes producen el valor y desempeñan las labores agrícolas en el agronegocio. Los datos estadísticos del Relevamiento Provincial de Servicios Agropecuarios de Buenos Aires (Ministerio de Economía de la provincia de Buenos Aires, 2015) muestran que entre la campaña 2001/02 y la 2013/14 la cantidad de hectáreas bonaerenses trabajadas por empresas de prestadoras de servicios de maquinaria agrícola creció un 57,84% pasando de 15,44 a 24,38 millones de hectáreas. En paralelo, la cantidad de personas ocupadas por dichas empresas en el mismo período aumentó, pero a un ritmo menor: 44,92%. Asimismo, en el cuadro 1 puede observarse una reducción paulatina del trabajo directo de propietarios, empleadores o socios de las empresas y su reemplazo por trabajadores permanentes dentro de los que se incluyen a los “Familiares sin remuneración fija”, “Personal permanente” y “Otros no asalariados”. Si bien la información no está des-



agregada para todos los años, el peso de los trabajadores familiares se mantiene en torno al 10% del personal ocupado total, por lo que, a excepción de la campaña 2014/15, el trabajo asalariado permanente y transitorio conforma la mayor parte de los ocupados en el orden de los 60 puntos porcentuales. Finalmente, es interesante observar como en las últimas 3 campañas registradas se observa un reemplazo del personal permanente por el transitorio y en menor medida un crecimiento del trabajo familiar.

En términos generales, podemos observar que el personal asalariado representa más de la mitad de los ocupados en el sector de servicios agrícolas aunque persiste una oscilación en la participación del trabajo de socios y familiares muy importante cuya dinámica parece responder a períodos de descenso de la rentabilidad. De hecho, Federico afirmó que en la campaña 2014/15 no sólo redujo el área trabajada como productor sino que, tras un conflicto laboral con un ex-empleado, trabajó directamente prestando servicio con su fumigador<sup>7</sup>.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que la influencia del gran capital sobre estos contratistas es tal que les exige que formalicen su situación administrativa y laboral. Incluso en una de las zonas esto se articula con un proyecto de producción certificada de soja que supone el cumplimiento de ciertos protocolos. El responsable de producción Es-teban comenta:

Le decís “mirá vos tenés que cumplimentar con esto y con esto, para eso yo te contraté con ese concepto, que vos tengás esto, esto y esto”, “sí, te lo consigo, te lo traigo”, ¿viste cómo es la gente a veces?, “que no, que el contador no me lo dio, que este papel...”, por ahí lo tienen todo pero lo tienen como disperso, bueno ¿sabés cuál es la traba principal? El cobro de una factura, es decir si no está todo lo que tiene que estar las cosas de la gente al día, las jubilaciones, se queda frenada la factura, obviamente al día siguiente te escanearon todo [...] Si vos decís, “mirá tenés que usar un mameluco determinado, con una máscara determinada, en un lugar determinado para hacer una aplicación de un agroquímico”, el tipo te dice “no, yo estoy más cómodo así en remerita, no me interesa nada, total yo estoy acostumbrado a utilizarla”, si vos le decís “mirá si vos hacés eso lamentablemente no te voy a poder pagar el sueldo, te daré lo que corresponde” y esas incomodidades terminan siendo beneficiosas para ellos mismos (2016).

7 Para un análisis profundo de las relaciones laborales en la producción agraria en la Pampa Húmeda y de la historia de los trabajadores rurales detrás del agronegocio véase Villulla, 2015.

En este sentido, la percepción de la mejora de las condiciones de trabajo está conectada tanto a los riesgos como a los beneficios pues la venta de soja certificada le permite a la empresa comercializar créditos que otras compañías compran para construir o fortalecer su imagen de ser impulsoras de producciones amigables con el medio ambiente.

En resumen, observamos que empíricamente es difícil hacer una separación estricta entre los asalariados que venden servicios al capital y algunos agentes de la pequeña burguesía que pueden poseer desde una empresa mediana a sólo un par de herramientas. Estas diferencias afectan directamente el grado de dominación por el gran capital. En el caso que analizamos, hay agentes que trabajan auto explotándose, pero bajo la dirección directa del capital y otros que a través de la SGR se encuentran bajo el control de El Agro pero al mismo tiempo son beneficiados de la explotación de trabajadores y/o de la renta agraria. Además en ocasiones hay grandes variaciones entre empresas. Si se compara la magnitud de los medios de producción, no todos son pequeños capitales. Por ejemplo, el Grupo X siembra alrededor de 15.000 ha y a pesar de realizar muchas labores por medio de contratistas tenía al momento de nuestro relevamiento 30 empleados fijos.

### Todos se benefician, pero uno se beneficia más

En este apartado, nos interesa examinar cómo la complejidad de las relaciones sociales antes descrita consolida la concentración de capital en sus diversas formas. La relación específica entre el gran capital, la pequeña burguesía (que brinda, entre otras mercancías, servicios de trabajo) y los trabajadores configura un modelo de negocios altamente funcional para El Agro. En esta relación, el gran capital busca bajar los costos de producción no solamente frente a los trabajadores, sino también frente a otros actores productivos, por ejemplo, cuando compra granos, presta capital o alquila tierra. La difusión del discurso de que con estos vínculos, nombrados genéricamente como “modelo de trabajo en red”, se conforma un escenario de ganar-ganar (Sosa Varrotti, 2015), esconde justamente la distribución desigual de los beneficios y el crecimiento. Sin embargo, la penetración de este discurso parece profundizarse en aquellos actores que mantienen relaciones económicas con la gran empresa:

[...] hay gente que, sobre todo la gente mayor, que no se abre, que está muy tranqueras adentro y esas empresas mayormente en el campo argentino creo que la mayoría deben ser empresas familiares. Y bueno, hay gente que con el correr del tiempo va achi-

cando su empresa y en un determinado momento son inviables. [...] Entonces de allí viene también la necesidad de irse agrupando, para tener esta escala donde vos puedes comprar insumos a otros valores, maquinaria. Con una sola máquina que a vos te sobrepasa porque tenés pocas hectáreas, te juntás con otros, uno pone la máquina, otro pone el tractor y así se va haciendo toda la red de redes (Fernando, 2016).

### **Un gran capital (comercial) que se asegura clientes y ganancias**

Para la gran empresa, la extensión y diversificación de las relaciones productivas tiene entre uno de sus objetivos aumentar la fidelización de los clientes. Para ello la SRG tiene un rol muy importante no sólo porque los clientes pagan una comisión por el servicio financiero sino porque incrementa la posibilidad de venderles otros servicios y productos. Como dice la responsable de la SGR, el hecho de que se pueda ofrecer un crédito a tasas bajas, para la empresa “es una ventaja a la hora de conseguir clientes” (Ana, 2016) pues ese dinero puede asegurar la compra de insumos:

Creo que más de un 50% hoy de los insumos que se venden, o para que te des una idea, se canalizan y se financian a través de la SGR. Lo que permitimos nosotros es tratar de apalancar cada uno de los sectores de [la empresa]. Por ejemplo: El sector de insumos, tratamos de que los clientes compren el insumo a [la empresa], y una de las formas de pago que le ofrecemos es la herramienta de SGR [...] A vos te ayuda a captar cada vez más clientes (Ana, 2015).

Nosotros necesitamos que el cliente tenga una reciprocidad con nosotros [...] le pido que me compre insumos, a mí no me sirve que el cliente se lleve el dinero de insumos y se vaya a comprar a la empresa de al lado. Por eso está todo conectado para acompañarlo al cliente en sus necesidades de capital de trabajo pero también devolvéme, hacéme una reciprocidad en granos (Carla, 2016).

Como mencionamos, los responsables de las empresas entrevistados en su mayoría representan capitales agrarios, que controlan la siembra de soja, trigo, maíz, cebada y girasol en campos de entre 200 y 15.000 ha. En contraste, la gran empresa hoy en día no solamente opera como capital productivo, que controla la producción a gran escala y el procesamiento industrial de granos y oleaginosas sino que también

funciona como capital comercial. Incluso, entiende a la producción de materia prima como la entrada al negocio comercial:

Hoy tiene una empresa que fabrica agroquímicos, muchas unidades de negocio, entonces eso tiene que ver con que estamos más diversificados [...] Pero sigue estando [en la producción primaria] porque lo entiende importante. Porque su vínculo más directo con el que está abajo produciendo el grano, o sea si vos no estas produciendo el grano, no te lo cruzás en el camino de tierra, no sabes qué necesita, y no puedes de alguna manera energizar tu red (Agustina, 2016).

Como capital productivo, El Agro organiza el proceso de trabajo a partir de los “servicios” de contratistas que proveen mano de obra y capital constante (maquinaria agrícola). Esto se articula con su función como capital comercial con la venta de medios de producción (insumos y servicios) y el comercio de granos: “La venta de insumos es súper rentable, es más rentable que la misma siembra, porque el número es muy fino” (Carla, 2016).

De este modo, la empresa controla la esfera de la producción pero externaliza la parte más arriesgada y costosa del capital constante y los potenciales conflictos laborales a otros actores: los contratistas, que poseen maquinaria agrícola; y los dueños de la tierra, que con la siembra asociada aportan el suelo sin que la gran empresa tenga que adelantar capital. Para poder hacer eso El Agro pone a disposición de los mismos propietarios la SGR para obtener adelantos de dinero antes de la cosecha para sus propios gastos pues la mayoría de los acuerdos de arrendamiento están actualmente pactados sobre un porcentaje de la producción al finalizar la cosecha. Al operar como capital comercial, más allá de las ganancias que tiene como capital (agro)industrial, asegura una apropiación adicional del plusvalor, a la vez que “la red” le asegura los clientes. Además, al externalizar inversiones en capital constante, la gran empresa logra reducir el tiempo de rotación de su capital y recuperarlo más rápidamente. Como ha mostrado Marx (2010: 291-313. Tomo II, Vol. 4), el tiempo de producción tiene un efecto inhibitorio sobre el tiempo de la rotación del capital, entre otras cosas por interrupciones del proceso de trabajo y en la agricultura esto es particularmente notorio debido a que el objeto de trabajo, por ejemplo, la planta de soja, también es objeto de procesos naturales. Al diversificar las posiciones geográficas de la siembra y el tipo de inversiones, la gran empresa asegura su parcial independencia de estas condiciones naturales. Así, la minimización de riesgos de la gran empresa es mucho más efectiva que

la de sus “socios” en la siembra asociada y los clientes de “la red”. Aun cuando la producción agraria puede no ser rentable por alguna condición, su función comercial le permite obtener ganancias por la venta de insumos y servicios. Paradójicamente, en este punto está la fuente del interés de El Agro en que el discurso de ganar-ganar también tenga un efecto económico real pues cuando no hay PyME rentables, se debilita las fuentes de ganancia de la empresa, como indica Agustina:

No sirve tener socios que están en quebranto o sea, socios a los que vos exprimís tanto que el pobre tipo no sobrevive. [...] Si los dos ganamos, en el tiempo la relación comercial se sostiene. Entonces eso hace de que vos seas generoso en compartir información, porque le hace bien al negocio, no porque sos bueno (2016).

De tal manera, “la red” es una herramienta no solamente para disminuir riesgos productivos, sino también para asegurar que siempre haya clientes para algunas de las funciones de capital que controla la gran empresa.

### **“Las empresas son los clientes”. Mecanismos de ingreso, control y exclusión en el trabajo en red**

El hecho de que “la red” se asiente en una relación que tiene como fin la acumulación de capital, queda en evidencia en el proceso de selección de nuevos miembros: si el “trabajo en red” se caracteriza por una situación en la que todos ganan, ¿por qué dejar PyME afuera? En primer lugar, la decisión sobre quienes pueden participar de las múltiples oportunidades de negocio (siembras asociadas, comercio de insumos y granos, servicios financieros, etc.) es monopolio de El Agro. Para relevar potenciales clientes, la empresa se vale del conocimiento local de los responsables de sus varias sucursales. Luego, se evalúa a cada PyME tanto en su situación financiera (con requisitos similares a los de un banco) como en sus características más generales (tamaño de la empresa, antecedentes en la zona, etc.) como forma de garantizar buenas ganancias en las diversas formas de capital del grupo empresarial. Estos requisitos se formalizan a partir de la inclusión de la nueva empresa en la SGR, que si bien está legalmente disponible a cualquier PyME, El Agro prefiere tener clientes de gran escala y evalúa que

hubo una manera de verlo como que el comercial no tenía que perder el tiempo con clientes chicos [...]. tenés los mismos gastos en papelería, documentación, de personal operativo que con un cliente grande, entonces por una manera de verlo de optimizar recursos, preferían que la red comercial se enfocara en cliente

más grandes, de medianos a grandes y no tanto a chicos (Carla, 2016).

En este proceso de selección la empresa decide tanto quienes pueden ser parte de “la red” y con qué intensidad, como muestra el testimonio de Ana:

Suponte, estamos evaluando una carpeta que solicita capital de trabajo e insumos, y si es una primera carpeta tratamos siempre de fidelizar primero el cliente, entonces le damos un límite muy chiquito de capital de trabajo, mucho más para insumos o le exigimos un poquitito más en la entrega de granos. Después al segundo año, si cumplió con lo que pactó se van liberando un poquitito más de líneas y demás [...] llega la nueva campaña y el cliente tiene que calificar nuevamente para tomar un nuevo crédito, entonces ahí en ese momento se ve reflejado la reciprocidad de la que estamos hablando. Si compró el insumo, si entregó granos, si no, entonces eso puede influir obviamente a futuro sobre la decisión (2016).

Aunque la negativa directa de clientes es una excepción –un hecho que se explica mayormente por la pre-selección que realizan los responsables en las sucursales– también se han registrado casos en los cuales la responsable de la SGR lo hace: “Le podemos decir que no por su mala situación financiera, por un mal comportamiento, por malas referencias, esos son los casos” (Ana, 2015). Un ejemplo de “mal comportamiento” puede ser que un cliente de la SGR no compre insumos o venda granos a El Agro en cantidad suficiente:

la idea es que siga esa relación comercial y vos seguir ayudándolos, hay gente que no te lo entiende, entonces se dan vuelta, lo entregan en otro lado y te van pagando de a puchitos o incluso no te pagan. Entonces en esos casos por ahí ponés un poco de mano dura pero en realidad son muy pocos esos clientes, gracias a Dios vienen todos cumpliendo (Ana, 2016).

A pesar de los mecanismos mencionados, todos los entrevistados, tanto clientes como gerentes, afirman rotundamente que sus relaciones se asientan en la libertad, entendida como la posibilidad de entrar y salir de los negocios con la gran empresa de acuerdo a su voluntad. Además existe una noción fuertemente asentada de que El Agro no debe influir sobre la toma de decisiones de las PyME, excepto proveyéndoles nuevas ideas, técnicas y herramientas comerciales. Sólo en los casos de morosidad, se recurre al típico control directo de pago de deudas que incluye notificaciones, reuniones con abogados e incluso acciones legales.

## La concentración de capital y la subsistencia de pequeños productores: ¿Una contradicción?

Otro punto interesante que surge del análisis de las entrevistas, es la idea de que los actores tienden a describir a “la red” como una esfera aislada del funcionamiento de la economía real. Por ejemplo, si bien la concentración de capital en el agro es un proceso recuperado por los responsables de las PyME entrevistados, ellos no lo conectan con variables de económico-políticas sino a fenómenos puramente coyunturales. De tal manera, hay una extendida suposición de que la decisión de “trabajar en red” con la gran empresa los protege del fracaso económico. Cuando se le preguntaba a los responsables de las PyME sobre las diferencias entre ellos y El Agro, la mayoría reconocía los contrastes de tamaño y escalas pero en ningún caso el hecho que la gran empresa se beneficiaba más, se planteaba como un problema, o como algo que se tendría que cambiar, sino más bien como algo natural.

Si hay una disparidad de volumen, no. Obviamente. Ellos son un monstruo, yo soy un piojo viste (Darío, 2016).

Por lo general el más grande por lo general más ventaja va a sacar, supongo, casi siempre es así, es el que pone las condiciones inclusive va adaptando su forma de trabajo, en este caso, a la forma de trabajo y condiciones que pone la empresa más grande, porque te da cierta ventaja, siempre que impone las condiciones va a morder un poco más grande de la torta supongo. (Alex, 2016).

Además, esta diferencia en tamaños no se atribuye a procesos económicos, sino a cuestiones individuales y personales. El presidente de la gran empresa es visto como alguien excepcional y, asentado en una visión meritocrática, se le asigna a sus virtudes personales el origen de su poder económico:

Yo no, no sé si sería capaz de poder hacerlo [crecer como El Agro]. Eh, me gustaría crecer pero creo que no tengo ni la capacidad para delegar tanto. [...] ni] de manejo intelectual para manejar. Yo creo que allí está la primera limitante. Por consecuencia también el tema económico, el potencial económico para crecer (Fernando, 2016).

Yo hasta acá llegué [...] Yo considero que no tenemos la capacidad de él de ninguna manera. No tenemos ninguna de las características que llevaron [al presidente] al éxito que tuvo digamos. [Pregunta de nosotros: ¿Eso a que se debe? ¿Se debe también a la cantidad de capital que uno puede invertir?] No, hablamos de capital intelectual (Daniel, 2016).

Quienes se refieren a variables económicas centran su mirada en la diferencia coyuntural entre las grandes empresas y las PyME, resaltando algunos de los elementos propios de las economías de escala pero siempre considerándolas de manera aislada:

El productor grande sigue comprando barato. Si no está integrado en una red no importa porque llama cinco, elige el mejor precio y fin del cuento. Como él puede comprar mucho volumen, se van a pelear varios por querer venderle a un precio competitivo. Entonces el mejora su negocio. Ahora el productor pequeño no tiene ni capacidad de pago, ni escala, ni un montón de cosas que hace que su negocio sea cada vez más chiquito (Agustina, 2016).

Y bueno, ellos tienen mucho más espalda financiera para aguantar un colapso de la que tengo yo [...] No se puede comparar. El riesgo es mayor para mí si manejo mal las cosas que para ellos (Darío, 2016).

El tema del riesgo, por ahí, al ser más grande tenés más acceso a otro tipo de condición de comercialización o contactos de negocios de escala como en todo ¿no? (Federico, 2016).

Estos factores no llevan a una revisión crítica del modelo del agronegocio. A pesar de que haya razones estructurales para el proceso de centralización y concentración de capitales y la subsiguiente desaparición de capitales individuales, la lógica meritocrática también opera hacia abajo de la estructura. Si el éxito de El Agro es visto como el resultado de las decisiones de un empresario excepcional, la desaparición de productores también queda atada a errores individuales y/o biográficos como “no abrirse al trabajo en red”, dejar el campo e ir a la ciudad, o las divisiones hereditarias.

Entonces, el productor que tuvo la inteligencia de dejar esa cosa de tener miedo por tener miedo y se animó integrarse a la red, hoy está mucho mejor y de hecho está produciendo y no el que eligió renegar contra este modelo asociativo (Agustina, 2016).

Hoy la verdad es asociarte o estancarte. Y en este negocio si te estancas, desaparecés. Por una simple razón: las empresas familiares inevitablemente se van dividiendo (Daniel, 2016).

En resumen, los testimonios muestran que existe un reconocimiento más o menos acabado de las dimensiones y el activo proceso de concentración y centralización del capital de El Agro tanto con la compra de empresas en diversos sectores y eslabones de la cadena, como con la inversión en desarrollo tecnológico agraria que aumenta la importancia relativa de capital constante y, por tanto, la magnitud de las inversio-



nes necesarias por hectárea sembrada. Sin embargo, esa situación no es vista como una potencial amenaza por las PyME integradas en su red. Por el contrario, en vez de sentirse potencialmente expuestas por esta dinámica económica sostienen las prácticas y las técnicas propias del agronegocio. En términos generales, consideramos que el “trabajo en red” opera como un discurso ideológico apropiado y difundido desde los núcleos de poder del agronegocio y a través de múltiples mediaciones permea las visiones de los actores. En el próximo punto, ahondaremos en las particularidades de este proceso en el caso analizado.

### ¿Una red para todos...? Sobre una ideología empresarial moderna

A mediados del siglo XX, Davis y Goldberg (1957) utilizaron el concepto de agronegocios para delimitar todas las operaciones vinculadas a los insumos agropecuarios, la producción primaria propiamente dicha, el almacenamiento, procesamiento y distribución de las mercancías agrícolas (*farm commodities*) como así también las redes de financiamiento que la involucran. En una línea similar, Austin definía a los agronegocios como los espacios que “involucran a todos aquellos individuos u organizaciones que se ocupan de la producción, procesamiento, transporte, acopio, financiamiento, regulación y comercialización de las fibras y alimentos mundiales” (1974, citado en Teubal, 1999: 103). Este sistema incluía “organizaciones operativas” (productores, procesadoras, acopiadores, etc.), “instituciones de soporte” (proveedores de insumos, organismos financieros, científicos, etc.) y “mecanismos de coordinación” (organismos estatales, gremiales, agencias multinacionales, ONG, etc.), orientadas a la producción agraria regidas bajo la escala de lo global y atravesadas por profundas asimetrías que intentaban ocultarse bajo el paradigma de las redes.

Para el caso argentino, Bisang, Anlló y Campi (2008) afirman que a partir de finales de la década de 1980 se desarrolló un esquema de organización que tiene como centro una o varias empresas núcleo en torno a la cual se enlaza una miríada de prestadores de servicios agropecuarios, comerciales y financieros que obtienen más eficazmente sus objetivos particulares operando mancomunadamente. En esta perspectiva, la inserción a la red genera una sinergia que permite a todos obtener mejores resultados y atenuar las asimetrías. Por su parte, Valeria Hernández (2009) plantea que el agronegocio hizo especial énfasis en la organización reticular de la producción y en la integración a lo largo de las ca-

denas agroalimentarias que requirieron la transformación de los sujetos agrarios y su inserción en el mundo del *management* moderno. Asimismo, afirma que la organización en red es apropiada por la cúpula del sector en su vínculo con otros agentes: mientras que los contratistas son el eslabón más frágil, el rol central lo asume el empresario innovador que “gerencia” el capital y la tierra (Hernández, 2007). En una línea similar, Gras y Sosa Varrotti (2013) proponen que la organización de las megaempresas agropecuarias argentinas envuelve redes que combinan, generalmente, las interacciones entre los dueños de la tierra y los productores y los flujos comerciales, de recursos, información y conocimientos, con otros eslabones de la cadena productiva. En su núcleo alguna/s megaempresa/s controla/n la red a partir de sus mejores capacidades de gestión y escala económica. Sosa Varrotti (2015) agrega que las megaempresas son las principales impulsoras de la noción de red en tanto modelo en que todos ganan. Sin embargo, la homogeneidad propuesta desde el discurso opaca el hecho de que ellas “están en condiciones de ejercer mayor influencia sobre los actores que se encuentran en las periferias de la red, debido principalmente a la disposición de los recursos que resultan clave en el modelo del agronegocio” (Sosa Varrotti, 2015: 55).

Basándose en la bibliografía clásica en torno a las organizaciones reticulares empresariales, Fernández (2016) sostiene que muchas de las características que se le asignan a la *empresa red* (centralidad de la economía del conocimiento y la interacción con una demanda “personalizada”, por ejemplo) no se cumplen en las compañías argentinas productoras de granos. Según el autor, el sostenimiento de relaciones profundamente verticales en la producción primaria, la captación de “cuasirentas” y, especialmente, la tercerización en el agro (contratismo) tienen por objeto liberar fondos para ampliar las inversiones en la toma de campos construyendo economías de escala y diversificación del riesgo empresarial.

En el marco de este debate teórico, buscamos en nuestras entrevistas los anclajes y desanclajes que la noción de red producía en los empleados de la gran empresa y algunos de los productores asociados. A modo de hipótesis, podemos afirmar que la difusión de la noción de red en un sentido positivo (que los gerentes consideran un elemento central del modelo económico de la empresa) opera como un mecanismo ideológico-cultural. El mismo, en vínculo con las relaciones complejas de clase, refuerza el encubrimiento de las relaciones de explotación y dominación en que se basa el éxito de la gran empresa. Además, los actores que se relacionan exitosamente con El Agro consideran esta re-

lación beneficiosa, haciendo que esta ideología empresarial moderna suscite un notable consenso para mantener el *statu quo*.

Una primera razón para este consentimiento son los intereses materiales. Las condiciones de capitalización histórica-geográficamente analizadas muestran que junto a la gran empresa y los trabajadores asalariados conviven un grupo importante de pequeños o medianos propietarios de tierra y una variedad de actores intermedios que ubicamos dentro de la pequeña burguesía agraria. Aunque se encuentran subordinados al gran capital, estos actores se consideran beneficiados por su interrelación, en comparación con otros que sufren las consecuencias más excluyentes del agronegocio (por ejemplo, el abandono de la producción). Así, estos actores no tratan de resistir su subordinación, sino más bien tienen un interés material de establecerse en ella, siempre presuponiendo el modelo actual del agronegocio como un hecho inexpugnable. El Agro por su parte también requiere que estos “socios” se mantengan en la actividad, ya que su modelo de negocios requiere de un amplio abanico de clientes. Además de estas razones inmediatamente económicas, existen elementos ideológico-culturales que ayudan a mantener el *statu quo* y en algunos casos llevan a los actores a favorecer a El Agro más allá de los acuerdos formales entre empresa y cliente.

### **La red como camuflaje de las relaciones de clase y el rol del presidente de El Agro en este proceso**

La noción de red opera principalmente en el nivel de las relaciones interempresariales y como tal requiere que sus “nodos” adquieran características específicas. En este sentido, la inclusión en el entramado controlado por la gran empresa requiere una subjetividad “plenamente” capitalista diferente de aquellas trayectorias ancladas al mundo chacarero<sup>8</sup>. Las relaciones de explotación, sin embargo, se difuminan en el paradigma del “trabajo en red”. A partir del trabajo directo de los socios o de trabajadores asalariados, la extensión del contratismo ha contribuido a solapar la relación y la distancia social entre capital y trabajo a través de las diversas empresas y situaciones que median entre la

---

8 Esta postura también puede hallarse en documentos oficiales, cuyo ejemplo más acabado es el Plan Estratégico Agroalimentario 2020 (MAGyP 2011). En la descripción sobre el proyecto de desarrollo de la cadena de valor agro-industrial, se identifica como actores clave a las empresas agrícolas modernas de diferentes tamaños que operan en redes, comparten el espíritu de la productividad, tienen formación agro-nómica o de gestión y están siempre dispuestas a tomar riesgos en colaboración con otros actores (MAGyP 2011: 44).

gestión de las inversiones y las labores agrícolas. Villulla (2015) analiza exhaustivamente cómo el modelo productivo actual del agro pampeano ha empeorado la posición de los trabajadores frente al capital tanto por el aumento de la tasa de explotación como por la ausencia de sindicatos contestatarios. A ello se suman las dificultades de organización generadas por la atomización en numerosas PyME y la dispersión geográfica. Además, estos elementos diluyen la distancia social entre los actores y mistifica la relación asalariada bajo el velo de la igualdad. Un ejemplo de ello es el caso de Federico quien vende su fuerza de trabajo a El Agro en forma de servicios. Socioeconómicamente él adopta una posición intermediaria en la relación capital/trabajo, pues su condición de propietario es meramente nominal y se encuentra explotado por el capital sin que haya una relación formal ya que la mercancía que vende oficialmente no es su fuerza de trabajo sino el servicio de fumigación. A la vez, según su percepción, él no es un trabajador dependiente (explotado) de El Agro sino un socio más del negocio.

En este caso se observa el encubrimiento de las relaciones sociales de explotación y desigualdad sobre la expresión “neutral” de trabajos individuales, intercambiados entre socios (PKA, 1974: 110). Allí se hace evidente la tendencia general a que los gerentes se identifiquen con las ideas y proyectos del capital, impulsados por las posibilidades de movilidad social ascendente. En palabras de Juan Manuel:

[El dueño de la empresa me dijo] “vamos a probar, vamos adelante, pero a vos te veo con ganas de progresar, yo no te voy a poner de empleado, vamos a hacer una sociedad, vos juntá cereal, yo te pago una comisión, vos seguí por las tuyas” [...] yo soy un ejemplo claro del trabajo en red, yo pertenezco a una red, no pertenezco a la empresa, estoy fuera de la empresa y adentro de la empresa (Juan Manuel, 2016).

Adicionalmente, el pago del trabajo a porcentaje potencia el sentimiento de compartir los éxitos de El Agro sin la carga de ser “meros empleados”.

Otro componente clave es la admiración por el presidente de El Agro. La biografía de varios responsables zonales incluye periodos de trabajo autónomo como productores, asesores y comerciantes agrarios que sufrieron profundas crisis durante los 90's. En el escenario crítico de comienzos de los 2000's, aparece en sus vidas la figura del presidente de la empresa ofreciéndoles ciertos proyectos “en red”. Una de las características comunes de estos planes de negocio era que los gerentes se incorporaban como socios con un pago a porcentaje para organizar

la estructura de siembra y comercialización de granos en sus zonas de origen. Para ello, los flamantes gerentes pusieron a disposición de El Agro todos sus contactos personales con dueños de campos, vecinos y productores, contruidos durante más de 20 años de producción agraria. Aquí se encuentra otro de los puntos centrales que el caso analizado nos muestra pues “la red” más que una novedad implica una apropiación y concentración de vínculos de cooperación productiva urdidos por otros actores que en un contexto adverso se ponen al servicio de la gran empresa. La imbricación entre la remuneración a porcentaje y el sentido casi mesiánico que se le asigna al dueño de la empresa, quien les permitió recuperarse de la crisis, explica el nivel de compromiso y entrega de estos gerentes. La admiración hacia el presidente de El Agro como maestro intelectual, salvador y amigo, en el cual hay que inspirarse, está muy presente en casi todas nuestras entrevistas.

Este punto se articula con otro de los componentes que, desde su perspectiva, los gerentes de la empresa deben poner en juego: el conocimiento y el manejo de las relaciones interpersonales en tanto cualidades comunicativas al servicio de la empresa. Mientras Juan Manuel (2016) resalta lo primero al decir “el cuarto jugador que apareció hace 20 años es el cerebro porque el manejo del conocimiento, el saber qué pasa con el mercado, qué pasa con el último híbrido, qué pasa con el último fertilizante es fundamental”, Carla (2016) plantea:

Todo eso que humaniza el negocio, uno no lo hace interesadamente, vos lo hacés porque te importa, si vos te acordas que de un cliente es el cumpleaños, lo llamás y le decís feliz cumpleaños. Ese tipo de relación humana que después terminás cerrando o no el negocio, para mí agrega valor ese acercamiento.

La importancia del “cerebro”, que muchos entrevistados asocian al presidente de El Agro, se vincula profundamente con la construcción de confianza entre los actores que intervienen en el negocio e implica “un trabajo de persona a persona, relacional, que vos tenés que desarrollarlo y hacerlo” (Esteban, 2016). La empresa termina pareciendo una gran familia, con un padre en su centro, quien es estricto pero comprometido con el bienestar de todos. Si bien el manejo de ciertas técnicas y tecnologías se ha complejizado y requiere de un saber más sofisticado, las referencias a estas formas de dirección también nos muestran la subsunción de los vínculos interpersonales a los intereses de valoración de la gran empresa.

Sin embargo, esta adopción de la ideología empresarial, que sintetizamos en el “trabajo en red”, por actores económicos como los entrevistados no es un proceso automático. En nuestro caso se ve reforzado

por la capacidad del gran capital de generalizar sus ideas y solidificar una ideología de reciprocidad que se basa en una aparente libertad, horizontalidad y distribución de las ganancias.

### **La encantadora historia de la reciprocidad y la cooperación**

Como mencionamos, tanto los gerentes de la empresa como los clientes entrevistados presentan una óptica sumamente positiva sobre el denominado “trabajo en red”. La idea de la reciprocidad es una constante importante en sus discursos. Agustina (2016), responsable zonal de producción de la empresa y productora, lo sintetiza en la muletilla: “Si nos va bien, nos va bien a todos”. “La red”, según esta visión, no funciona simplemente como apoyo, sino que también convierte a los diferentes actores en partícipes de un juego *ganar-ganar*, en el cual todos se pueden potenciar. Aun si algunos actores acumulan capital y otros simplemente reiteran el proceso de producción en la misma escala, y a pesar de las diferencias entre el poder de toma de decisión de la gran empresa y las PyME, predomina la idea de que a todos les conviene “la red” en la cual cada uno gana lo que le corresponde. Al contarnos sobre la reciprocidad, varios clientes reponían la idea desde la perspectiva de los responsables de la empresa, quienes a su vez directamente remitían al presidente de la misma: “[El presidente] nos enseñó que la mejor manera de ganar en un negocio es que ganemos todos”, dice por ejemplo Agustina (2016). Por su parte, el mediano productor Fernando (2016), en vez de describir la reciprocidad desde su posición como cliente, cita a dicho presidente: “Si le va bien al cliente, me va bien a mí”. Desde este perfil, la reciprocidad no necesariamente consiste en que todos se aprovechen de los beneficios por igual sino en el mero hecho de que las ganancias de la gran empresa permitan al menos mantener a las PyME. Esta relación económica para el cliente Darío (2016) es “una relación amor-amor” por el hecho que “eso te permite dormir tranquilo”. Sin embargo, los productores entrevistados veían imposible replicar en sus casos un crecimiento parecido al de El Agro, justamente por asignarle a ese hecho la excepcionalidad anclada en las habilidades de su presidente más que a una traba estructural.

Por otra parte, el discurso de la reciprocidad no incluye sólo los beneficios sino también una disminución correlativa de los riesgos. La responsable comercial de El Agro destaca que “ese modelo de asociarse está bueno, porque vos minimizás el riesgo. Si le va mal al otro, también te va mal a vos. O sea, no es que si vos alquilas y pones las labores vos, los insumos vos, al momento de cosechar te va mal, te va mal nada más que a vos” (Carla, 2016).

En consecuencia no sorprende mucho, que ninguno de los actores entrevistados vea grandes desventajas respecto a su vínculo con la gran empresa, salvo en cuestiones de menor importancia, como por ejemplo la mayor demanda de burocratización y estandarización de sus trabajos. El testimonio de Esteban (2016) es representativo de una visión que de una u otra manera aparece en todas las entrevistas: “Yo te diría que no hay ninguna [desventaja], porque la red en algún sentido es solidaria”.

### **Obligaciones autoimpuestas a favor de El Agro: sin contrato pero comprometidos**

Otro elemento que se destaca es el hecho de que el despliegue de la ideología de la red tiene un impacto económico importante pues induce a diferentes actores de hacer ciertos trabajos sin pedir una remuneración o transferir una mayor parte del valor producido a la empresa, por ejemplo a través de las negociaciones de granos. Más concretamente, a los mecanismos de control económico tradicionales que analizamos más arriba se suma una estrategia de carácter más sutil que puede sintetizarse de la siguiente manera: La mayoría de los actores (empleados y clientes) siente una obligación frente a la empresa, la cual asegura que –más allá de los contratos fijos que se hacen– no le dejen de comprar sus insumos ni de venderles su cosecha.

En el caso de los gerentes zonales, Esteban comentó que durante cierto tiempo participó de una instancia consultiva de la empresa para casos conflictivos que le implicaba viajar hasta la ciudad donde está ubicada la sede central de la empresa. Si bien ello le quitaba horas de trabajos y generaba gastos, El Agro sólo le desembolsaba una mínima parte. En su reflexión, él consideraba que era “como participar de una ONG *ad honorem*, vos tenés que participar de algo y tenés que asumir todas las consecuencias y bueno aceptaste” (Federico, 2016).

Para los clientes, la empresa exige este compromiso a través de medidas informales:

no es que se hacen contratos, sino lo que pasa es que al captar el cliente tratamos que esa sinergia se produzca. O sea, le damos las líneas de crédito para que puedan comprar insumos, por ejemplo, o le pedimos como una reciprocidad comercial que entreguen granos. Entonces ahí tiene esa sinergia (Carla, 2016).

El simulacro de la libertad de decisiones, la opacidad de los intereses de la gran empresa, y el sentimiento de reciprocidad genera que los clientes voluntariamente se comprometan con ella sin que la obli-

gación directa sea necesaria. Por parte de la empresa, esta obligación informal se evalúa como ventaja, como muestra Carla (2016):

Creo que eso es lo que pasa con un modelo en red, vos tenés que basarte mucho en la confianza, vos tenés que tener puntos de control pero vos tenés que tener la confianza [...] vos no firmás quizá con los cosecheros un contrato o con las empresas de transporte un contrato para que te cubran un cierto periodo de tiempo una zona. Es mucho en confianza y en armar una relación de trabajo mutuo y de cumplir, que ellos estén y vos con el pago.

Por parte de los clientes, muchos expresan su voluntad de cumplir con la empresa, e incluso expresan una obligación a vincularse económicamente con ella, aun cuando las condiciones no los favorezcan del todo:

Si hay una gran diferencia, en algún costo de insumo, de alguna condición de logística, de cereal o que sea, por ahí le metemos un poquito los cuernos, pero muy poquitito, siempre, tratamos, siempre tienen la prioridad (Alex, 2016).

Yo les decía a ellos que moralmente o éticamente estoy obligado a venderles mi cereal a ellos. Yo no les puedo pedir dinero, que tiene un costo, que me lo cobran, y después ir y vender mi cereal en otro lado [...] No me parece correcto viste, no me parece correcto [...] Y es una forma de conducta. (Darío, 2016).

Si yo soy de tener lealtad comercial si la diferencia [en el precio de los insumos] es enorme bueno, tal vez, pero por poca diferencia quizá no, quizá prefiera seguir por una cuestión de lealtad comercial (Federico, 2016).

Esto explica una de las razones por la cual la empresa considera que las relaciones personales que los responsables comerciales establecen con los clientes son muy importantes pues aseguran que este compromiso se mantenga. La apariencia de reciprocidad impulsa a que los clientes de la gran empresa se sientan “moralmente” obligados a hacer sus negocios con ella, sin que ello les despierte una reflexión acerca de su situación desigual o dependiente. Adicionalmente, diversos actores de “la red” captan nuevos clientes:

Bueno, yo le traje 15 potenciales clientes. Ahora yo no me doy vuelta y le digo págame la comisión. No. O sea, es parte de pertenecer a la red (Agustina, 2016).

Mirá, yo creo mucho, mucho, que un cliente atrae a otro cliente, entre ellos. Creo más en eso por referencias tenés, a mí me han aparecido clientes por referencia de decir “mirá conozco a tal



persona que le conté cómo trabajan Uds. y quiere trabajar con Uds.” te pasan un teléfono, te pasan un correo (Carla, 2016).

Así, el hecho de que todos los entrevistados tengan una opinión favorable de la relación y lo manifiestan abiertamente reduce parte de los costos ya que traer nuevos clientes a “la red” también funciona como un acto de reciprocidad.

## Conclusiones y perspectivas

Si bien nuestro trabajo de campo se basa en un análisis de caso, consideramos que en él existen ciertas tendencias que pueden extenderse al modelo del agronegocio. Esto es aún más pertinente si más allá de una perspectiva meramente descriptiva atravesamos nuestro abordaje con lecturas de mucha densidad como es el caso de la teoría marxista de clases y los aportes de Gramsci en torno a la construcción de consenso.

En primer lugar, podemos afirmar que nuestro caso nos puso frente a una variedad bastante amplia de posiciones dentro de la estructura de clases. Por un lado, encontramos diversas combinaciones entre propiedad de la tierra y control productivo de la misma. Sin embargo, cuando existe producción directa gestionada por un grupo empresarial como el analizado más que configurar una miríada de explotaciones, representa un proceso de concentración económica que incluye subordinadamente a otros actores. Allí el interés de bajar los costos de producción no sólo se expresa frente a los trabajadores, sino también en la compra de granos, préstamo de capital, alquiler de tierras o contratación de servicios. Las PyME más pequeñas operan como un “camuflaje”, pues la persona puede auto-explotarse pero bajo la dirección y el control directo del capital. Así, la relación específica entre capital, pequeña burguesía (que brinda, entre otras mercancías, servicios de trabajo) y trabajo es fundamental para el modelo de negocios del gran capital. En paralelo, sus gerentes zonales son vitales para que este esquema funcione, tanto por intermediar entre los intereses del gran capital y de los demás actores (dueños de la tierra, productores asociados, contratistas, etc.), como por actuar como productores directos en sus inversiones agrarias, de maquinaria o logísticas.

En segundo lugar, la posición hegemónica de la gran empresa en cada territorio sólo puede comprenderse cabalmente si se tiene en cuenta que la diversificación de las funciones del capital que lleva adelante (financiero, comercial, productivo) le permite ampliar las posibilidades

de ganancia. Ello le otorga más oportunidades y contextos que al resto de las empresas y además los elementos para ejercer lo que hoy en día es su principal fuente de ganancias (el capital comercial) a través de un núcleo duro de clientes que encuentra justamente entre los productores asociados. A partir de esta diversificación es que podemos identificar los alcances de las tendencias hacia la concentración y centralización.

En tercer lugar, cabe preguntarse, ¿qué ocurre con los trabajadores? Por un lado, los gerentes muestran un alto nivel de fidelización (cuyo punto máximo es la visión mesiánica del gerente de la empresa). Por el otro, las relaciones salariales y sus conflictos latentes quedan profundamente solapadas por el rol de los contratistas, quienes son preionados para que formalicen la situación laboral de sus empleados.

En cuarto lugar, el ejercicio hegemónico que realiza la empresa le permite crear consenso entre diversos actores, en nuestro caso PyME y gerentes, que operan como grupos auxiliares. Su relación de subordinación se expresa no sólo en la dimensión económica, sino también a partir de la asunción y la réplica de mecanismos ideológico-culturales que sintetizamos como “trabajo en red”. La idea de reciprocidad entre los integrantes de la red oculta las distintas posiciones económicas, construye obligaciones morales que la gran empresa capitaliza a su favor y, en definitiva, colabora con el mantenimiento de un *statu quo* que en definitiva también permite la rentabilidad de esas PyME. Además, esta noción opera en el nivel de las relaciones interempresariales y como tal requiere que sus “nodos” hayan adquirido características plenamente capitalistas, (por ejemplo, la desaparición del sentido patrimonial de la tierra) y por tanto debe erosionar otras subjetividades como ocurre con aquellos actores con trayectorias ancladas al mundo chacarero. En este sentido, la mayoría de los entrevistados, aunque de manera desigual, participan de las ganancias del agronegocio, lo cual se explica no sólo como una estrategia de construcción de consenso a partir del “derrame” de las ganancias hacia grupos auxiliares sino también por la necesidad de El Agro de mantener cierta solvencia y bienestar de sus clientes. En una relación marcada por la existencia de concesiones materiales y elementos ideológico-culturales específicos, el discurso *ganar-ganar* tiene mucha potencia para dar continuidad a un escenario estable de rendimiento económico, ya sea bajo la forma de renta de la tierra o ganancia capitalista -ambos basados en la explotación de trabajadores- a partir de la existencia y continuidad de la cooperación interempresarial. Con ello se realiza tanto la legitimidad del agronegocio como lógica productiva y modelo de desarrollo como la posición dominante de El Agro.

## Bibliografía

- Archetti, Eduardo y Stölen, Kristi (1975). *Explotación familiar y acumulación de capital en el campo argentino*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Balsa, Javier (2007). *El desvanecimiento del mundo chacarero. Transformaciones sociales en la agricultura bonaerense: 1937-1988*. Bernal, UNQ.
- Balsa, Javier y López Castro, Natalia (2011). “La agricultura familiar ‘moderna’. Caracterización y complejidad de sus formas concretas en la región pampeana”. En N. López Castro y G. Prividera (comp.). *Repensar la agricultura familiar. Aportes para desentrañar la complejidad agraria pampeana*. Buenos Aires, CICCUS.
- Barsky, Osvaldo y Gelman, Jorge (2009). *Historia del agro argentino. Desde la Conquista hasta comienzos del siglo XXI*. Buenos Aires, Sudamericana.
- Basualdo, Eduardo (2013). “El auge de la producción agropecuaria pampeana durante el predominio sojero: evolución y características estructurales”. En Basualdo, F.; Barrera, M. y Basualdo, E. *Las producciones primarias en la Argentina reciente. Minería, petróleo y agro pampeano*. Buenos Aires, Atuel.
- Basualdo, Eduardo y Khavisse, Miguel (1993). *El nuevo poder terrateniente. Investigación sobre los nuevos y viejos propietarios de tierras de la Provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires, Editorial Planeta.
- Bisang, R.; Anlló, G. y Campi, M. (2008). “Una revolución (no tan) silenciosa. Claves para repensar el agro en Argentina”. *Desarrollo Económico*, Volumen 48, Número 190-191.
- Costantino, Agustina (2016). “El capital extranjero y el acaparamiento de tierras: conflictos sociales y acumulación por desposesión en Argentina”. *Revista de Estudios Sociales*, N° 55, pp. 137-149.
- Davis, John H. y Goldberg, Ray A. (1957). *A Concept in Agribusiness*. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Domínguez, Diego y Sabatino, Pablo (2006). “Con la soja al cuello: crónica de un país hambriento productor de divisas”. En Alimonda H. (comp.). *Los tormentos de la materia. Aportes para una ecología política latinoamericana*. Buenos Aires, CLACSO.
- Fernández, Diego (2016). “Las grandes empresas productoras de granos: ¿conforman ‘redes productivas’?”. En: *Pre-congreso ALASRU, La sociología rural en la encrucijada: vigencia de la cuestión agra-*

- ria, actores sociales y modelo de desarrollo en la región. Santiago del Estero, Argentina,
- Fernández, Diego (2013): “Sojización del sector agropecuario y concentración de la producción: una historia a partir de los números a nivel de empresa”. En Martínez Dougnac, G. (comp.). *De especie exótica a monocultivo. Estudios sobre la expansión de la soja en Argentina*. Buenos Aires, Imago Mundi.
- Giarracca, Norma y Palmisano, Tomás (2013). “Tres lógicas de producción de alimentos: ¿Hay alternativas al agronegocio?” En Giarracca, N. y Teubal, M. (coord.). *Actividades extractivas en expansión: ¿Reprimarización de la economía argentina?* Buenos Aires, Antropofagia.
- Giarracca, Norma y Teubal, Miguel (2008). “Del desarrollo agroindustrial a la expansión del ‘agronegocio’: el caso argentino”. En Mançano Fernandes, B. (org.). *Campesinato e agronegócio na América Latina: a questão agraria atual*. São Paulo, Expressão Popular.
- Giarracca, Norma y Teubal, Miguel (coord.) (2005). *El campo argentino en la encrucijada: estrategias y resistencias sociales, ecos en la ciudad*. Buenos Aires, Alianza.
- Giarracca, N.; Gras, C. y Barbetta, P. (2005). “De colonos a sojeros. Imágenes de la estructura social del sur de Santa Fe”. En Giarracca, N. y Teubal, M. (coord.). *El campo argentino en la encrucijada. Estrategias y resistencias sociales, ecos en la ciudad*. Buenos Aires, Alianza.
- Girbal-Blacha, Noemí (2013). “El poder de la tierra en la Argentina. De la cultura agrícola al agronegocio”. *Estudios rurales*. Quilmes, Centro de Estudios de la Argentina Rural/UNQ.
- Gorenstein, Silvia y Ortiz, Ricardo (2017). “La tierra en disputa. Agricultura, acumulación y territorio en la Argentina reciente”. *Revista Latinoamericana de Estudios Rurales*, Volumen 1, N° 2.
- Gramsci, Antonio (2010). *Antología*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Gras, Carla y Hernández, Valeria (coord.) (2013). *El agro como negocio. Producción, sociedad y territorios en la globalización*. Buenos Aires, Biblos.
- Gras, Carla y Sosa Varrotti, Andrea (2013). “El modelo de negocios de las principales megaempresas agropecuarias”. En Gras, C. y Hernández, V. A. *El agro como negocio. Producción, sociedad y territorios en la globalización*. Buenos Aires, Biblos.
- Hernández, Valeria (2007). “El fenómeno económico y cultural del boom de la soja y el empresariado innovador”. *Desarrollo Económico*, N° 47, 187, pp. 331-365.

- Hernández, Valeria (2009). “La ruralidad globalizada y el paradigma de los agronegocios en las pampas gringas”. En Gras, C. y Hernández, V. A. *La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires, Biblos.
- Hocsman, Daniel. (2014). “Tierra, capital y producción agroalimentaria: despojo y resistencias en Argentina (1982 - 2012)”. En Almeida, G.; Concheiro Bórquez, L.; Mendes Pereira, J. M. et al. *Capitalismo: tierra y poder en América Latina (1982-2012) Argentina, Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay*. México D.F., AUM/Ediciones Continente/CLACSO.
- Lattuada, Mario y Neiman, Guillermo (2005). *El campo argentino. Crecimiento con exclusión social*. Buenos Aires, Capital Intelectual.
- Martínez Dougnac, Gabriela (2013). *De especie exótica a monocultivo. Estudios sobre la expansión de la soja en Argentina*. Buenos Aires, Imago Mundi.
- Martínez Dougnac, Gabriela (2016). *Monocultivo sojero, concentración económica, acaparamiento y despojo de tierras: formas actuales de la expansión del capital en la agricultura argentina*. Rosario, Legem.
- Marx, Karl (1965). *Theorien über den Mehrwert* (Tomo 26, Vol. I). En Marx, K. y Engels, F., *Marx-Engels-Werke*. Berlin, Dietz Verlag.
- Marx, Karl (2010). *El Capital. Crítica de la economía política*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) (2011). *Argentina líder agroalimentario*. Buenos Aires, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- Ministerio de Economía de la provincia de Buenos Aires (2015). *Encuesta Provincial de Servicios Agropecuarios Año 2015*. Buenos Aires, Argentina.
- Murmis, Miguel y Murmis, María Rosa (2011). *Dinámica del mercado de la tierra en América Latina y el Caribe: El caso de Argentina*. Santiago, FAO.
- Muzlera, José (2015). “Modelo Agribusiness o el precio del éxito agropecuario”. *Realidad Económica*, N° 293, pp. 135-142.
- Portelli, Hugues. (1977). *Gramsci y el bloque histórico*. México D.F., Siglo XXI.
- Projekt Klassenanalyse (PKA) (1974). *Materialien zur Klassenstruktur der BRD*. Berlin, VSA-Verlag.
- Sosa Varrotti, Andrea (2015). “Las megaempresas en las redes de producción del agronegocio argentino. Un análisis estructural”. *Teoría E Cultura*, N° 10, 2, pp. 44-59.

- Teubal, Miguel (1999). “Complejos y sistemas agroalimentarios. Aspectos teóricometodológicos”. En Giarracca, N. (Coord.). *Estudios rurales. Teorías, problemas y estrategias metodológicas*. Buenos Aires, La Colmena.
- Teubal, Miguel (2006). “Expansión del modelo sojero en la Argentina. De la producción de alimentos a los commodities”. *Realidad Económica*, N° 200, pp. 71-96.
- Villulla, Juan Manuel y Fernández, Diego (comp.) (2010). *Sobre la tierra. Problemas del desarrollo agrario pampeano*. Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Villulla, Juan Manuel (2015). *Las cosechas son ajenas. Historia de los trabajadores rurales detrás del agronegocio*. Buenos Aires, Cienfiores.

## Listado de entrevistados

- Luis Alberto (2014): Presidente de la empresa El Agro.
- Ana (2015 y 2016): Responsable de la SGR, localidad 1.
- Carla (2016): Responsable Comercial de la empresa, localidad 1.
- Agustina (2016): Responsable de Producción Zonal de la empresa y productora, localidad 1.
- Darío (2016): Productor, localidad 1.
- Fernando (2016): Productor, localidad 1.
- Daniel (2016): Productor, localidad 1.
- Juan Manuel (2016): Responsable Comercial Zonal y productor, localidad 2.
- Federico (2016): Productor y contratista de maquinaria, localidad 2.
- Gastón (2016): Director de una empresa de siembras que llamamos Grupo X, localidad 2.
- Esteban (2016): Responsable de Producción Zonal y productor, localidad 3.
- Flavio (2016): Socio del Responsable de Producción Zonal, localidad 3.
- Sergio (2016): Arrendador y contratista de maquinaria, localidad 3.
- Alex (2016): Productor, localidad 3.

Relaciones sociales, concentración de capital y construcción de consenso en el agronegocio. Un caso de estudio  
 Fecha de recepción: 15/3/2017  
 Fecha de aceptación: 3/6/2017